

La Iniciativa: El Poder Tras la Intención

Teniente Coronel Jeffrey W.S. Leser, Ejército de EE.UU.

ÓRDENES tipo misión. La iniciativa por parte de los subordinados. La habilidad para aprovechar una oportunidad momentánea para lograr el éxito o para convertir una derrota en victoria. Ésta es la capacidad que plantea nuestra doctrina y que, según insisten nuestros instructores y líderes, debe formar una parte integral de las Fuerzas Armadas. Pero cuando uno analiza los eventos en los Centros de Adiestramiento para Combate y otros ejercicios de entrenamiento, se observa la aparente ausencia de un consenso respecto al significado de la palabra “intención” dentro del Ejército. La lectura de los párrafos de expresión de la intención empleados en varios ejercicios, confirma esta observación. La mayor parte de estos párrafos reiteran o la doctrina o bien el concepto de operaciones, sin ayudar al subordinado a formarse un buen entendimiento de la visión del comandante. *Bueno, ¿qué es la intención y cómo es posible controlarla eficazmente en el campo de batalla de la actualidad?*

Para entender lo que es la intención, primero resulta necesario entender la iniciativa, puesto que el propósito tras toda intención es la iniciativa.¹ Si sencillamente les exigimos a nuestros subordinados a cumplir con nuestras órdenes, entonces la iniciativa no es nada más que una cualidad innecesaria y se elimina el requisito de expresar la intención. Sin embargo, el estudio de la guerra indica que aquellos ejércitos que funcionan de esta manera son menos capaces y logran éxito solo cuando imperan determinadas condiciones en el campo de batalla. La dificultad experimentada por estos ejércitos reside en su incapacidad para tomar decisiones en forma rápida. Los ejércitos estructurados con un sistema de control altamente centralizado tardan más tiempo en la toma de decisiones. Esta característica

suele producir resultados poco decisivos en la guerra, pues es la rápida toma de decisiones que convierte una derrota en una desbandada y un ataque en una persecución. ¿Es que el Eje se habría rendido a finales de 1942 si la decisión de perseguir a sus elementos derrotados después de El Alamein se hubiera tomado en forma más oportuna?

El problema que dificulta la rápida toma de decisiones es el tiempo. Muchas veces se demora el proceso de transmisión de los datos e información importantes a los niveles más altos de mando. Los elementos de “neblina” y “fricción” continúan exacerbando las condiciones en la guerra, haciendo que los datos transmitidos sean incompletos o incluso incorrectos. El mismo acto de transmisión complica el problema de la fricción. Cada paso o escalón adicional involucrado en la toma de una decisión añade otra dimensión al problema de la transmisión y recepción de información acertada y actualizada. Una decisión fácil se vuelve compleja mientras más distancia existe entre el comandante a cargo de la toma de una decisión y el punto en que ésta se lleva a efecto. También se debe considerar el tiempo requerido para que el comandante superior asimile y comprenda la información entregada, para luego poder tomar una decisión basada en los hechos. Si cuestiona alguna parte de la información, se tendrá que obtener una aclaración aceptable, lo cual toma aún más tiempo. Al mismo tiempo que se desarrolla este proceso, el enemigo está cambiando las condiciones en el campo de batalla. En el momento en que finalmente el comandante superior tome su decisión, el campo de batalla habrá cambiado tanto que la decisión será irrelevante, en el mejor de los casos, e incluso puede ser peligrosa para sus fuerzas. En su

esfuerzo por superar este problema de tiempo, nuestro Ejército se ha fijado en el principio de la *iniciativa*.

Un Entendimiento de la Iniciativa

El diccionario de Webster ofrece la siguiente definición de iniciativa: “n. energía o aptitud demostrada en el inicio de una acción; a iniciativa propia: a discreción propia: independientemente o sin influencia o control externo”.² Esta definición implica que iniciar una acción significa tomar una decisión, pues se toma la decisión de actuar. A través de su énfasis en la iniciativa, el Ejército está expresando la necesidad de que los oficiales subalternos tomen decisiones. El tipo de decisiones que les corresponde tomar todavía no se ha definido.

Un tipo de iniciativa es interno de la unidad y la misión que se le ha asignado. Al comandante se le asigna una tarea, los medios requeridos, el tiempo y el propósito; es decir, se le comunica las respuestas a las preguntas de quién, qué, cuándo, dónde y por qué. A él le incumbe resolver el “cómo”. Éste es un principio básico de nuestra doctrina. Es el “cómo” que será afectado por la primera forma de iniciativa. Siempre que el subordinado no requiera de medios y tiempo adicionales ni piense realizar una acción que quizás tenga un impacto adverso en otros elementos fuera de su comando, su comandante le deja el “cómo” totalmente a su discreción. Con tal que cumpla la misión dentro de los parámetros establecidos en las órdenes del cuartel general, un subordinado tiene la libertad de emplear la iniciativa en ventaja propia.

El error reside en que lo anterior no constituye iniciativa a la luz de nuestro empleo y entendimiento de la intención. Este tipo de iniciativa forma una parte integral de nuestro concepto de la responsabilidad del mando.³ Un comandante tiene la responsabilidad de utilizar todos los medios a su disposición para cumplir la misión de la mejor forma posible. Cuenta desde ya con la autoridad de tomar este tipo de decisión, sin tener que pedirle permiso al comandante superior. Nuestro Ejército espera que los comandantes superiores hagan todo lo necesario dentro de su autoridad para ejecutar con éxito cualquier misión que se les asigne. En el contexto de la presente discusión, tal parece que el término *improvisación* quizás sea el que mejor describa el tipo de iniciativa esperada.⁴ Esperamos que los comandantes improvisen en el caso eventual que fracase su plan inicial o no cuentan con los medios suficientes para llevarlo a cabo. ¿Es que el Coronel Joshua L. Chamberlain empleó la iniciativa para cumplir su misión en Little Round Top, o es más bien que improvisó? Si Chamberlain decidió marchar y defender Little Round Top sin primero recibir órdenes para

Para entender lo que es la intención, primero resulta necesario entender la iniciativa, puesto que el propósito tras toda intención es la iniciativa. Si sencillamente les exigimos a nuestros subordinados a cumplir con nuestras órdenes, entonces la iniciativa no es nada más que una cualidad innecesaria y se elimina el requisito de expresar la intención. Sin embargo, el estudio de la guerra indica que aquellos ejércitos que funcionan de esta manera son menos capaces y logran éxito solo cuando imperan determinadas condiciones en el campo de batalla.

tal efecto, empleó la iniciativa acorde con la intención. Pero si se le ordenó defender su posición y descubrió que sus defensas fallaban, improvisó ordenando a sus tropas a atacar para recuperar la victoria. Dar la orden de ataque le correspondía en virtud de su autoridad como comandante de regimiento, por lo cual no le era necesario obtener la expresión de tal intención de su comandante de brigada, Strong Vincent. Es posible que las fuerzas de la Unión habrían perdido la batalla de Gettysburg si Chamberlain hubiera dejado de improvisar y tomar la iniciativa.

Se esperaba que Chamberlain tomara esa clase de decisión, ya que eso era uno de los deberes de su posición. Su decisión fue producto de una buena doctrina y excelente adiestramiento, junto con un entendimiento del arte de la guerra obtenido tras experiencia en el campo de batalla. Si las mismas condiciones existieran hoy en día, un oficial sería relevado si aceptara pasivamente la derrota. Exigimos a los líderes que improvisen dentro de los límites de su autoridad.

En realidad, el único impacto que puede tener el comandante superior en tales casos es quitarle parte de su autoridad al subalterno. Esta remoción, o sea reducción, se logra a través de la emisión de planes detallados, una guía minuciosa del comandante o medidas de control gráficas. Cada uno de estos elementos limita o impide la autoridad del subalterno para tomar decisiones de acuerdo con su propia autoridad como comandante. Éste es un aspecto esencial para entender la naturaleza de las órdenes tipo misión. Mientras más detallada es la guía del

Un tipo de iniciativa es interno de la unidad y la misión que se le ha asignado. Al comandante se le asigna una tarea, los medios requeridos, el tiempo y el propósito; es decir, se le comunica las respuestas a las preguntas de quién, qué, cuándo, dónde y por qué. A él le incumbe resolver el “cómo”. Éste es un principio básico de nuestra doctrina. Es el “cómo” que será afectado por la primera forma de iniciativa. . . . Con tal que cumpla la misión dentro de los parámetros establecidos en las órdenes del cuartel general, un subordinado tiene la libertad de emplear la iniciativa en ventaja propia.

comandante, menos se puede considerar como orden de misión y más sirve para comandar a través de planes o instrucciones.

Entonces si lo anteriormente descrito no es iniciativa en consonancia con la intención, ¿en qué se constituye ésta? La diferencia crítica que se debe considerar es que el campo de batalla ha cambiado de lo inicialmente previsto y la decisión del comandante subordinado afecta a otros que no se encuentran bajo su mando. Es este tipo de toma de decisiones que permite superar el problema del tiempo en aquellas situaciones que exigen una decisión instantánea. Cuando no existe el requisito de transmitir la información a los más altos niveles de la jerarquía de mando para obtener una decisión, se reduce la gravedad de los problemas planteados por los elementos tiempo y fricción. Éste es el tipo de decisión que la intención debería permitir, de forma que nuestro Ejército pueda reaccionar ante los cambios inesperados en el campo de batalla.

Algunos Ejemplos

La Batalla de Balaklava (25 de octubre de 1854) durante la Guerra de la Crimea (1853-1856) constituye un ejemplo de este tipo de iniciativa. El general de división Fitzroy J.H. Somerset, el Lord Raglan, ordenó a la Brigada Ligera a atacar la posición rusa. La Brigada Ligera atacó y sufrió muchas bajas. Se vio obligada a retirarse, pero enfrentaba la posibilidad de quedar destruida en el proceso de retirada. Sin primero recibir órdenes, la Brigada Pesada atacó a las fuerzas rusas que amenazaban al flanco de la Brigada Ligera, permitiendo escapar a los sobrevivientes de ésta última. Si bien la visión que habría tenido Raglan ha sido tema de mucho debate, la situación que efectivamente se pro-

dujo incuestionablemente no fue la deseada. El comandante de la Brigada Pesada entendió esta realidad y empleó la iniciativa para reaccionar ante la nueva situación.

En este caso la Brigada Pesada logró estabilizar la situación, en tanto que la Batalla de Tannenberg (26 – 31 agosto de 1914) ofrece un ejemplo de un subordinado que pudo lograr resultados decisivos. El general Hermann K. von François, comandante del I Cuerpo de Ejército alemán, recibió la orden de ejecutar un movimiento envolvente alrededor del flanco izquierdo del Segundo Ejército Ruso. El combate fue intenso durante la ofensiva del primer día y el centro alemán quedó en peligro. El general Erich F. W. Ludendorff, jefe de estado mayor del I Cuerpo de Ejército, resolvió cortar el movimiento para disponer estos elementos detrás del centro ruso con el fin de estabilizar la situación. Von François estaba en mejores condiciones para poder apreciar acertadamente la situación en el campo de batalla y no tardó en reconocer que el centro ruso no tenía importancia, en tanto que su movimiento de flanqueo hacia la profundidad era decisivo. Haciendo caso omiso a la orden, continuó su ataque y por poco logra destruir al Segundo Ejército Ruso. El éxito estaba arraigado en la iniciativa de von François y su entendimiento de la situación imperante. Una semana después, von François se encontró en una situación parecida cuando los alemanes iniciaron su ataque contra el Primer Ejército Ruso. Aunque no estaba de acuerdo con la orden, estuvo dispuesto a transigir, dividiendo su CE para poder cumplir con dos misiones al mismo tiempo. El Primer Ejército Ruso logró escapar de la trampa. Muchos historiadores opinan que, si von François hubiera desobedecido una vez más, el Primer Ejército Ruso también habría sufrido la misma suerte como el Segundo. En dos ocasiones von François se encontró en una posición favorable para obtener resultados decisivos; en ambas empleó la iniciativa para actuar más allá de su autoridad.⁵

La Operación *Crusader* (18 noviembre de 1941) demuestra otra faceta de la iniciativa: la confianza. El general Erwin Rommel creía que las fuerzas británicas habían sufrido una derrota decisiva y ordenó a su ejército a avanzar hacia el este, a Egipto. En realidad, los británicos, a pesar de haber sido gravemente debilitados, permanecieron en terreno decisivo y comenzaron a concentrar a las fuerzas. Cuando no pudo comunicarse con Rommel, el Teniente Coronel Friedrich W. von Mellenthin, el G3, ordenó al ejército a regresar a Libia. Lo que muchas veces se pasa por alto en este ejemplo no es que Rommel coincidiera con la decisión de von Mellenthin, sino que los comandantes a los niveles de Cuerpo de Ejército y División obedecieron la orden sin discutirla. En efecto, la

Una lancha de desembarco en el extremo derecho de la fuerza de invasión, con rumbo a la Playa Utah, se aproxima a la península de Cotentin en Normandía, el día 6 de junio de 1944.



Foto: Departamento De Defensa

iniciativa se manifiesta en dos momentos. Primero, von Mellenthin emitió una orden a las fuerzas del Eje sin tener la debida autoridad para hacerlo; y segundo, los generales superiores optaron por acatar dicha orden a pesar de haberla recibido de un oficial que no poseía la autoridad requerida para dársela. Este incidente demuestra que la confianza es un elemento importante para el empleo eficaz de la iniciativa, pues estos oficiales de mayor jerarquía se mostraron dispuestos a aceptar el juicio de un subalterno.

La historia nos enseña que éste es el tipo de iniciativa que queremos promover en nuestro Ejército: la capacidad para realizar las acciones adecuadas cuando el plan no se conforma con la realidad del campo de batalla. Cuando sucede lo anterior, queremos que los subordinados materialicen acciones tendientes para restaurar el plan original o que elaboren un nuevo plan. La iniciativa puede definirse simplemente como “tomar decisiones más allá de la autoridad propia de uno”. Considérese el refrán, “Un plan nunca resiste el primer minuto de combate”. Si es así, ¿por qué seguir redac-

tando planes? En realidad, existen numerosos ejemplos de planes que sí logran éxito. La invasión de los alemanes en Polonia, el 1 de septiembre de 1939; la ofensiva del general Robert N. O’Connor en África del Norte; la invasión de Normandía el día-D; y la invasión de Inchon dirigida por el general Douglas MacArthur, por nombrar unos pocos ejemplos. Mi raciocinio es como sigue: uno ingeniará planes factibles, pero no todos los planes producen los resultados esperados. Uno debe mantenerse preparado para cambiar el plan basado en las realidades del campo de batalla. Para lograr cambiar de plan en medio de una batalla, se requiere la rápida toma de una decisión. Si el plan de uno está fracasando, su enemigo está ganando una ventaja. Uno debe recuperar la iniciativa antes que el enemigo obtenga una ventaja decisiva. Si su plan ha creado una oportunidad inesperada, uno debe explotarla rápidamente para transformarla en resultados decisivos antes que el enemiga pueda reaccionar. De ahí que el deseo de fomentar la toma de la iniciativa emane de la

Considérese el refrán, “Un plan nunca resiste el primer minuto de combate”. Si es así, ¿por qué seguir redactando planes? En realidad, existen numerosos ejemplos de planes que sí logran éxito. La invasión de los alemanes en Polonia, el 1 de septiembre de 1939; la ofensiva del general Robert N. O’Connor en África del Norte; la invasión de Normandía el día-D; y la invasión de Inchon dirigida por el general Douglas MacArthur, por nombrar unos pocos ejemplos. Mi raciocinio es como sigue: uno ingeniará planes factibles, pero no todos los planes producen los resultados esperados. Uno debe mantenerse preparado para cambiar el plan basado en las realidades del campo de batalla.

necesidad de hacer que las decisiones normalmente tomadas en los niveles más altos se tomen en niveles inferiores, minimizando el tiempo requerido para llegar a una decisión crítica.

Sin embargo se presenta un problema. La razón por la cual hay que tomar una decisión —so pretexto de iniciativa— es que la realidad ha cambiado y el comandante superior no lo percibe. Ésta es una dificultad que impide la iniciativa en el Ejército estadounidense. El mensaje implícito en la iniciativa es que un subordinado le está informando al comandante que éste no entiende las condiciones reales en el campo de batalla, y que se deben hacer algunos ajustes. ¿Es que el comandante superior coincide con el juicio del subalterno? ¿Estará dispuesto a permitirle tomar esta decisión? Por más fácil que les sea a los comandantes aceptar la iniciativa cuando los resultados son exitosos, ¿pueden aceptarla en aquellas ocasiones cuando fracasa? ¿Es que el plan realmente fracasó, o fue más bien una intención mal concebida que causó el deterioro de la operación? El dilema que tenemos respecto a la intención está arraigado en esto: ¿cuánta autoridad estará dispuesto un comandante a entregar a un subalterno?

Una Apreciación Común del Campo de Batalla

Ésta es cuestión de adiestrar a los subordinados, crear una apreciación del campo de batalla dentro de la organización, y tener confianza. El último factor en la ecuación es el carácter personal del comandante, pues un comandante poco dispues-

to a hacer cualquiera de estas cosas imposibilita la toma de una iniciativa que trascienda de la improvisación en el campo de batalla. Cuando existe un Ejército que aguanta “cero defectos”, no existe confianza. Si se deja de adiestrar a las tropas para alcanzar una norma bien conocida, no puede haber confianza. Si resulta imposible establecer una apreciación común del campo de batalla dentro de una organización, no hay confianza. Si el carácter del comandante es tal que no puede creer que él mismo sea capaz de cometer un error ni permite que otros le sugieran otras soluciones alternativas, no existe la confianza. Un comandante capaz de dejar que sus subalternos tomen decisiones normalmente tomadas por él, tiene la confianza de que las decisiones de ellos serán acertadas. Una buena manera de superar los problemas potenciales es:

- Trabajar juntos como equipo de mando en combate.
- Adiestrar con un alto grado de realismo.
- Tener conversaciones abiertas y francas entre los líderes en todos los niveles.
- Entender sus propias fortalezas y debilidades y discutirlos.
- Crear un ambiente en el cual los participantes pueden cometer errores durante el adiestramiento, seguido de discusiones honestas.

Una vez que entendamos lo que queremos obtener al promover la iniciativa, ¿cómo logramos controlarla? La iniciativa descontrolada no es deseable, pues un subordinado bien intencionado pero carente de las aptitudes de mando puede echar a perder un plan sólido que sólo requería de improvisación para lograr éxito.⁶ Si el comandante no ve que su plan está fracasando, o si el subordinado le entrega una apreciación errada y no ocurre una conciliación entre tales perspectivas y la realidad, resulta que otra visión se inserta en la batalla y es así que se produce el caos. Existe una línea muy fina entre el éxito y el fracaso; sólo es posible identificarla a través de la experiencia y la conducción de experimentos. Cabe recordar que incluso los mayores genios tácticos, tales como Napoleón, Rommel y George S. Patton, cometieron errores.

El primer punto importante en el empleo de la iniciativa en el campo de batalla es la necesidad de contar con una apreciación común del campo de batalla.⁷ Ausente tal apreciación, los superiores y sus subalternos nunca se pondrán de acuerdo con respecto a lo que está aconteciendo en el campo de batalla. Una apreciación común del campo de batalla asegura la existencia de:

- Datos en qué basar una decisión.
- Una base para entender el campo de batalla.
- Un marco de referencia para analizar las soluciones.

Cómo Entender la Intención

El párrafo de expresión de la intención sirve como parte de la base empleada para entender el campo de batalla.⁸ La in-

tención debería ser una breve aclaración de lo que se tiene que hacer. Debido a que la presunción fundamental de la iniciativa es que el plan y la realidad ya no se conforman, la intención debería evitar dar una guía, la cual sirve como punto de partida para definir un curso de acción. Toda guía desarrollada antes de la ejecución se basó en nuestros pronósticos del cómo sería el campo de batalla. Cuando la realidad no se parece a esta visión preconcebida, la guía estará fallada. Cualquier medida de control, guía, o instrucción específica limita la capacidad del subordinado para descubrir una nueva solución de la realidad que se vive en el campo de batalla. Tales limitaciones (guías) deberían incluirse solamente si el comandante está totalmente seguro de que no les puede dar opciones a sus subalternos, cualquiera que sea la situación enfrentada.⁹

Lo que sí se debe incluir en el párrafo de intención es una sencilla descripción del éxito. No se trata de una elaboración del estado final deseado, porque éste está directamente vinculado con el concepto de operaciones que lo produjo.¹⁰ Un párrafo de intención tal vez sea: “La división debe conquistar un mínimo de dos puentes intactos sobre el río, despejar dos rutas principales de abastecimientos que conducen a los puentes y asegurar una cabeza de puente que permita el tránsito de una división de segundo escalón sin que ésta enfrente elementos enemigos.” Debido a que la zona de ataque de la división incluye cinco puentes y siete caminos principales, el plan identificará cuáles puentes son los que se deben conquistar, cuáles caminos tendrán que ser despejados y cómo la cabeza de puente habrá de ser conquistada y defendida. El plan y el estado final asociado con él, representan el cómo el comandante de división ha determinado lograr éxito. El párrafo de intención les informa a sus subalternos que si resulta imposible conquistar los puentes identificados en el plan, tendrán que conquistar otros dos puentes con rutas de abastecimiento y una cabeza de puente. ¿Qué otro tipo de información requiere el subalterno para emplear la iniciativa? Cualquier guía más detallada que la visión básica del éxito quizás le obligue al subalterno a adoptar una visión fracasada, pues se verá obligado a acatar la guía del comandante. Una vez entendida la intención del comandante, el resto le corresponde al subalterno.

El Mando en Combate

Si los comandantes integran el mando en combate en sus respectivas organizaciones, sus subalternos normalmente son capaces de emplear la iniciativa. En el Manual de Campaña (FM) 100-5, *Operaciones*, versión de 1993, se estrenó formalmente la idea del “mando en combate”.¹¹ Dicho concepto se define de la siguiente manera: “El arte de la toma de decisiones en combate, la dirección y la motivación de los soldados

La iniciativa descontrolada no es deseable, pues un subordinado bien intencionado pero carente de las aptitudes de mando puede echar a perder un plan sólido que sólo requería de improvisación para lograr éxito. Si el comandante no ve que su plan está fracasando, o si el subordinado le entrega una apreciación errada y no ocurre una conciliación entre tales perspectivas y la realidad, resulta que otra visión se inserta en la batalla y es así que se produce el caos. Existe una línea muy fina entre el éxito y el fracaso; sólo es posible identificarla a través de la experiencia y la conducción de experimentos. Cabe recordar que incluso los mayores genios tácticos, tales como Napoleón, Rommel y George S. Patton, cometieron errores.

y sus organizaciones para que realicen las acciones necesarias para cumplir la misión. Incluye la visualización de la situación actual y la futura, para luego formular los conceptos de operaciones adecuadas para transicionar del presente al futuro al menor costo”. El mando en combate también incluye la “asignación de misiones; la priorización y distribución de medios; la selección del momento y lugares críticos para materializar una acción; y el saber cómo y cuándo hacer cualquier ajuste requerido durante la lucha”.¹² ¿Es que esta definición aclara lo que es el mando en combate, o es más bien que confunde al practicante? A mi juicio, esta definición ostenta varios defectos, el más crítico de los cuales es la ausencia de la *visión*. Para tomar una decisión, uno debe poder ver y entender los acontecimientos en el campo de batalla *antes* que sucedan. La necesidad de *ver* es crítica. Una vez que se entienda todo lo que acontece en el campo de batalla, resulta fácil tomar una decisión. La definición destaca la importancia de la decisión, más bien que la visión que genera la necesidad de la misma.

El problema es que esta definición es idéntica a la definición de mando: “El mando es el arte de la toma de decisiones en combate, la dirección y motivación de soldados y sus organizaciones para que realicen acciones que posibiliten el cumplimiento de la misión, al menor costo a los soldados”.¹³ ¿Por qué existen dos términos para describir un sólo concepto o conjunto de habilidades? Esto por sí solo puede provocar confusión a cualquier persona que intente aplicar los términos. Además, ¿cuál es el significado de “toma de decisiones en

El mando en combate *debería* definirse como “la capacidad para crear una visión para el éxito y aplicarla en el campo de batalla”. Esto entraña la visualización del campo de batalla actual y el del futuro, y de las fuerzas propias y enemigas, con todas las posibles interacciones y resultados. Le exige al individuo identificar un estado final, asegurando de este modo que la operación tenga propósito. Identificar el estado final significa que el individuo es capaz de imaginarse las condiciones necesarias para lograr éxito y que pueda seleccionar los mecanismos adecuados para alcanzar la victoria. Si un comandante puede ver todo esto en un campo de batalla aún por llenarse de fuerzas propias y adversarias, entonces él entiende el arte de la guerra.

combate”? ¿Implica que el mando en combate sólo se ejerce en el campo de batalla durante la ejecución del plan y en otros momentos no viene al caso? Si es que el mando en combate incluye la visión, ¿cómo es posible limitarlo al momento de contacto? ¿Cuáles son los demás tipos de decisiones? Finalmente, ¿cuál es el papel del liderazgo en el mando en combate? ¿Es que un comandante tiene que ser carismático para tener éxito como comandante de combate? ¿Será que la motivación es un aspecto del liderazgo? Estas cuestiones indican la existencia de problemas en cuanto a nuestro entendimiento, definición y aplicación del mando en combate.

El efecto de estos problemas resulta obvio cuando uno pretende integrar el mando en combate con otras funciones de combate. El Manual de Campaña 100-5 le atribuye igual importancia al mando en combate como a las funciones de inteligencia, maniobra, apoyo de fuego, defensa antiaérea, movilidad, supervivencia y logística.¹⁴ Pero, ¿cómo es posible que un concepto que incluye el elemento visión —aquel componente crítico que determina todo lo que acontece en el campo de batalla— no sea superior a estas funciones? ¿Acaso no es la visión que les da forma y propósito a estas funciones? ¿No es que la “decisión” determina cuál será la misión de las demás funciones en el campo de batalla? Sin la decisión y la visión que le da sustancia, uno no puede resolver qué hacer con estas funciones de combate. ¿Debería el mando en combate colocarse

en un nivel superior a estos conceptos? Estas cuestiones indican que nuestro Ejército no entiende la naturaleza del concepto doctrinario que hemos creado.

Después de estudiar estos asuntos, la primera pregunta que se tiene que contestar es, “¿Existe la necesidad de emplear el término ‘mando en combate’?”. Yo creo que sí. El general Frederick M. Franks, hijo, en su artículo “El mando en combate: La perspectiva de un comandante”, publicado en la revista *Military Review*, asevera que: “Nos percatamos de que los líderes deben dominar un conjunto de principios de mando en combate . . . De ahí que el mando en combate sea cuestión más de arte que de ciencia precisa”.¹⁵ Franks señala que existen algunas habilidades que los líderes deben perfeccionar. Carl von Clausewitz se refiere al mismo tema en su obra *De la guerra*, en su discusión de los “talentos, habilidades y características” de los líderes.¹⁶ En la versión inicial del Manual de Campaña 22-102, *Command*, consta que “Un comandante bien logrado inevitablemente demostrará las características de un buen líder”.¹⁷ Esta declaración resalta la diferencia entre la posición del comandante y sus cualidades como persona. Todas estas fuentes indican que el carácter de uno guarda una estrecha relación con el éxito en combate. Debido a que las semillas de la victoria residen principalmente en el individuo, las cualidades individuales del comandante no pueden ser definidas por su posición; es más bien que el mando es una función a ser cumplida por personas dotadas de cualidades específicas. Por lo tanto, el término “mando en combate” es necesario por cuanto sirve para describir al individuo que posea las cualidades idóneas para servir como comandante.

El mando en combate *debería* definirse como “la capacidad para crear una visión para el éxito y aplicarla en el campo de batalla”. Esto entraña la visualización del campo de batalla actual y el del futuro, y de las fuerzas propias y enemigas, con todas las posibles interacciones y resultados. Le exige al individuo identificar un estado final, asegurando de este modo que la operación tenga propósito. Identificar el estado final significa que el individuo es capaz de imaginarse las condiciones necesarias para lograr éxito y que pueda seleccionar los mecanismos adecuados para alcanzar la victoria. Si un comandante puede ver todo esto en un campo de batalla aún por llenarse de fuerzas propias y adversarias, entonces él entiende el arte de la guerra. Cuando realmente transforme su visión en realidad, habrá perfeccionado la habilidad de aplicar el arte de la guerra en el campo de batalla; o sea, domina el mando en combate.

Comunicación

El empleo de la iniciativa no le quita al subordinado la responsabilidad de comunicarse con el cuartel general superior y con sus similares. En efecto, la ejecución exitosa de la iniciativa por parte de un oficial subalter-

no requiere que éste se comunique con sus homólogos en otras unidades, incluyendo los demás comandantes en los niveles de compañía, batallón y brigada. Un subordinado que actúa a iniciativa propia debe armonizar las acciones de su organización para establecer una nueva visión y elaborar un nuevo plan. Un batallón, al salir de su sector, puede producir una situación de caos si los demás batallones no se han enterado de sus planes. Existen argumentos convincentes por ambos lados del debate respecto a la decisión del general de división Daniel E. Sickles de reubicar el V Cuerpo de Ejército en Gettysburg; pero al dejar de comunicarse con el Cuerpo de Ejército a su derecha, Sickles obligó a su unidad a luchar sin apoyo contra la fuerza adversaria de la Confederación, bajo el mando del teniente general James Longstreet. La armonía es un elemento crítico del empleo exitoso de la iniciativa, puesto que la organización tiene que concentrarse en el nuevo objetivo para lograr resultados decisivos.

El presente artículo le da forma al concepto de *intención*, pero éste no tendrá valor ni utilidad para los líderes de nuestro Ejército si dejamos de entender la *iniciativa*. El concepto más comúnmente aceptado como iniciativa ya se encuentra inserto en nuestros programas de formación de líderes y doctrina, y lo demuestran diariamente todos los soldados en nuestro Ejército. La iniciativa que debe ser activada por la intención es la capacidad de uno para exceder su propia autoridad para restaurar una situación crítica o bien explotar un éxito de otra manera que la prevista. Lograr lo anterior requiere concederles a los subordinados la máxima libertad para cometer errores. No se debe conceder tanta libertad al azar, sino sólo después de formar un equipo de mando en combate. Nuestro Ejército debería promover el diálogo entre los líderes, para que ellos discutan la iniciativa, su importancia en el Ejército y la mejor forma de nutrirla y hacer que este atributo imprescindible siga creciendo. *MR*

NOTAS

1. Ver el Memorandum de la Dirección de Doctrina de Cuerpo de Ejército y División, *Proposed Changes to Commander's Intent*, 12 de septiembre de 1996. Según consta en el primer párrafo, "[La intención del comandante] constituye el eslabón. . . . La base para que los subordinados ejerzan la iniciativa. . . . Este cambio aparecerá en el nuevo Manual de Campaña del Ejército 101-5-1, *Operational Terms and Graphics*.
2. *Webster's Ninth New Collegiate Dictionary*, Merriam-Webster, Inc., 1986.
3. Martin van Creveld, *Command In War* (Harvard University Press, 1985), Van Creveld trata el mando en términos de grado de control (comandar por plan, dirección o influencia).
4. Descubrí este término en mi lectura de la publicación *ADP 2 Command*, del Ejército británico, publicado en el año 1995. A mi juicio, capta la esencia de lo que esperamos que hagan los comandantes en el campo de batalla, siempre dentro de sus respectivos niveles de autoridad.
5. Ver el Gral. Edmund Ironside, *The Tannenberg Campaign* (Londres, 1930) y el Tte. Gral. Nicholas Golivine, *The Russian Campaign in East Prussia, 1914* (Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EE.UU., 1933), para unas descripciones excelentes de estas batallas.
6. Ver Tte. Cnel. Jeffrey Leser, "Mando en Combate: Una Visión para el Éxito", *Military Review* (Mayo-junio de 1997) para una discusión detallada del mando en combate.
7. *Ibid.*
8. *Ibid.* Producto de mi intento de explicar el valor de un párrafo de intención, desa-

- rollé un análisis más profundo de la intención y la iniciativa dentro del Ejército de EE.UU.
9. El Cuerpo de Ejército le ha informado a la división que no puede emplear cierto camino. El comandante de la división, a iniciativa propia, puede optar por emplearlo, pero reduce las opciones del comandante de brigada al negarlo en su orientación a la brigada.
10. El estado final, según se presenta en el borrador del Manual de Campaña 101-5, *Staff Organization and Operations*, redactado en el año 1996, pág. 5-16, combina las fuerzas con el terreno: una brigada en el norte y otra en el sur. Puesto que la realidad actual difiere del plan, es probable que estas combinaciones de fuerzas/terreno ya no sean posibles.
11. Manual de Campaña 100-5, *Operaciones* (Washington, DC: Imprenta del Gobierno de EE.UU., 14 de junio de 1993), págs. 2-14 y 2-15.
12. *Ibid.*, Glosario-1. El motivo por definir el término mando en combate sólo en el glosario, en lugar de presentar y explicar su definición en el texto del manual, es difícil de comprender.
13. Manual de Campaña 22-102, *Command*, versión inicial (Washington, DC: Imprenta del Gobierno de EE.UU., sin fecha), pág. 1-1.
14. Manual de Campaña 100-5, pág. 2-14.
15. General Frederick M. Franks, hijo, "El Mando en Combate: La Perspectiva de un Comandante", *Military Review* (Mayo-Junio de 1997), pág. 4.
16. Carl von Clausewitz, *On War*, editada y traducida por Michael Howard y Peter Paret (Princeton, Nueva Jersey: Princeton University Press, 1976), capítulo 3.
17. Borrador del Manual de Campaña 22-102, pág. 1-5.

El teniente coronel Jeffrey W.S. Leser integra el Grupo de Planificación del Comandante del Centro de Armas Combinadas en el Fuerte Leavenworth, Kansas. Se graduó de la Universidad de Colorado y obtuvo su Maestría en Administración Pública de la Universidad de Golden Gate. Es graduado de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EE.UU. Ha ocupado varios puestos de mando y estado mayor en Estados Unidos y Europa, incluyendo: Subcomandante y Oficial Ejecutivo del 11º Regimiento de Caballería Blindada (Fuerza de Oposición), Centro Nacional de Adiestramiento, Fuerte Irwin, California; S4, 2ª Brigada, 1ª División Blindada, Baumholder, Alemania; Oficial Asistente de Operaciones, Tercer Ejército (componente del Ejército en el Comando Central), Arabia Saudita; y S3, 2º Batallón, 68º Regimiento de Infantería (mecanizada), Baumholder, Alemania. Su artículo "Mando en combate: Una visión para el éxito", apareció en el número de mayo-junio de 1997 de Military Review, edición en español.